



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO LABORATÓRIO DE APOIO À INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – LABUFSC

THIAGO GONÇALVES MAGALHÃES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

magalhaesgthiago@gmail.com

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

marcos.dalmai@ufsc.br

PÂMELLA DRUMM COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

pam_drumm@hotmail.com

FERNANDO GREGATTI NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

frnd@live.com

Resumo: A gestão do conhecimento tornou-se um diferencial diante dos diversos problemas enfrentados pelas organizações nos dias atuais. A alta rotatividade, por exemplo, não só é realidade de grandes empresas, mas também de pequenas empresas e até mesmo setores, como é o caso do LabUFSC. Dessa forma, o objetivo deste estudo consiste em propor estratégias de gestão do conhecimento customizadas à realidade do laboratório. Quanto à metodologia, o estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, aplicada e um estudo de caso. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e a observação direta. Para análise, foi realizado o confronto crítico-reflexivo da realidade encontrada com a teoria. Como resultado, após um diagnóstico do laboratório, que demonstrou a falta de processo e práticas de gestão do conhecimento aplicadas, foram propostas estratégias centrais: a descrição detalhada do cargo de estagiário, o mapeamento dos processos e a utilização de um banco de perguntas frequentes como forma de melhoria da comunicação organizacional, além de uma estratégia de recrutamento e seleção. As propostas sugeridas foram customizadas às necessidades do laboratório, no entanto podem servir de base para outros setores ou organizações que possuem os mesmos problemas que o LabUFSC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Rotatividade; Conhecimento; Estratégias; LabUFSC.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas trabalham em meio a constantes mudanças organizacionais, uma vez que as mesmas são, basicamente, formadas por pessoas, as quais se tratam de bens intelectuais para a empresa. Por se tratarem de importantes ferramentas para a organização, as empresas realizam diversas formas de potencializar os conhecimentos de seus colaboradores em prol da organização. Pode-se dizer, então, que a Gestão do Conhecimento se trata sumariamente de uma série de práticas e de recursos estratégicos aplicados nas organizações e na vida das pessoas que constituem essas instituições, com o objetivo de gerir estes conhecimentos.

Diante disso, a gestão do conhecimento surge frente a um cenário industrial altamente competitivo, com sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes e acaba por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do conhecimento nas organizações. Afinal, uma empresa que investe em Gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no cotidiano, e com isso, abrindo caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo (DE SOUZA, 2006).

Ao aplicar estratégias de Gestão do conhecimento, as instituições adquirem velocidade e capacidade de resposta aos problemas imediatos, externalizam o conhecimento tácito, valorizam o papel dos colaboradores dentro da organização, uma vez que os mesmos perdem o medo natural de compartilhar ideias geradoras de inovação e de enfrentar novos desafios, aumentam o seu rendimento produtivo, auxilia o desenvolvimento de competências e facilita a comunicação entre os pares. Desta forma, as estratégias de Gestão do Conhecimento facilitam a retenção do conhecimento dentro das organizações de modo que a alta rotatividade deixa de ser um problema crucial. Além disso, ao externalizar o conhecimento, cria-se um padrão de referência, por meio de algum tipo de padronização formal dos processos (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos. As ações listadas, portanto, têm um objetivo amplo de modernização dos processos de gestão do setor público de acordo com as mais modernas técnicas de gestão que estão sendo adotadas por organizações de ponta dos setores privados e públicos, tanto no Brasil como nos países desenvolvidos (BATISTA et. al., 2005).

A Gestão do Conhecimento tem surgido com frequência no cotidiano das empresas, sejam elas pequenas, multinacionais, públicas ou privadas, uma vez que a mesma busca trabalhar todos os conhecimentos dentro da organização em prol de benefícios dela. Dessa forma, a fim de verificar quais são e como são aplicadas as práticas de Gestão do Conhecimento no cotidiano de pequenas empresas ou até mesmo setores, escolheu-se como objeto deste estudo o LabUFSC, por se tratar de um local que lida constantemente com a alta rotatividade de estagiários.

O Laboratório de Apoio a Informática da Universidade Federal de Santa Catarina – LabUFSC – é vinculado à Coordenadoria de Inclusão Digital – CoID – e disponibiliza aos estudantes computadores para que os estudantes possam realizar suas pesquisas e demais atividades acadêmicas. A fim de manter um bom funcionamento do ambiente do laboratório, a instituição conta com uma equipe de doze estagiários e três servidores públicos, além de contar com equipes terceirizadas de limpeza e segurança do local.

Devido a fatores como baixa remuneração aos estagiários e baixo índice de aprendizado em relação à formação acadêmica e mercado de trabalho, os estagiários optam por trocar de estágio frequentemente, o que gera desfalque na equipe de trabalho e dificuldade na retenção de conhecimento na instituição LabUFSC, além da falta de padronização nos processos, uma vez que a substituição de estagiários é constante e seu conhecimento é tácito.

Diante deste contexto, este estudo objetiva propor estratégias de Gestão do Conhecimento com a pretensão de minimizar este fator da alta rotatividade de estagiários no que tange à retenção do conhecimento e realização da padronização dos processos, trabalhando dessa forma o problema da instituição quanto ao desenvolvimento de estratégias de Gestão do Conhecimento que possam minimizar os impactos de tal deficiência do LabUFSC, considerando a alta rotatividade de estagiários e a falta de padronização nos processos inerentes ao cargo em questão, para que este conhecimento possa ser trabalhado positivamente à organização, transformando tais conhecimentos tácitos em explícitos.

O estudo se justifica na possibilidade de tais práticas gerarem diversos benefícios ao LabUFSC, pois é por meio da Gestão do Conhecimento existente na organização que o mesmo poderá ser aplicado positivamente à ela. Assim, o estudo em questão é de grande importância para a instituição, podendo sanar problemas organizacionais dela em relação ao conhecimento, à retenção do mesmo, e à padronização de processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para começar, se faz necessário compreender a diferença entre dados, informação e conhecimento. Almeida, Freitas e De Souza (2011) corroboram que para chegar ao conceito de conhecimento, é interessante criar uma distinção em relação às definições de dado e de informação. Dado é entendido como o registro sistemático referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa, tal como o nome completo, endereço, cidade e estado natal, estado civil, grau de instrução, data do nascimento, data de admissão, número de filhos, salário, número de registro e muito mais. Quando esses dados são processados, seja no sentido cumulativo, comparativo ou qualquer outro, torna-se mais relevante para a tomada de decisão, passando a constituir uma informação.

Já o conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), possui caráter subjetivo e complexo, correspondendo a "todo o conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas".

Seguindo com os mesmos, os autores definem mais profundamente, conceituando conhecimento como o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do cotidiano e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Observando-se as ponderações dos autores, Almeida, Freitas e De Souza (2011) observam que algumas características do conhecimento: ao contrário da informação, o conhecimento envolve crenças e compromissos e está necessariamente ligado à ação; por outro lado, à semelhança da informação, o conhecimento relaciona-se com o significado de algo. Três tendências do conhecimento são a sua impressionante taxa de crescimento, o grau em que se tornou fragmentado e a sua crescente globalização.

Por exemplo, "do ponto de vista quantitativo, o conhecimento humano tem crescido exponencialmente. Depois da invenção da prensa de Gutenberg, passaram mais de 300 anos para o volume de informações mundiais dobrar pela primeira vez. Desde então, ele praticamente dobrou a cada cinco anos" (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 14). A crescente globalização é exemplificada pelo fato de que no início da década de 1970, os

Estados Unidos produziam mais de 70% das novas tecnologias do mundo, ao passo que hoje se observam centros de excelência científica e técnica espalhados por todo o planeta, como no caso da Índia, que se tornou um grande centro mundial de produção de *software*.

Após estas ponderações, Nonaka & Takeuchi (2008) conceituam a importância do conhecimento, quando em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa 'criadora de conhecimento', cujo negócio principal é a inovação constante.

Seguindo com os autores, os mesmos definem os tipos diferentes de conhecimento, que são tácitos e explícitos. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

Continuando na linha dos mesmos, o conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Indo mais além, Nonaka & Takeuchi (2008) aprofundam que, para ser preciso, existem duas dimensões para o conhecimento tácito. A primeira é a dimensão 'técnica', que engloba as habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo '*know-how*'. Os mestres-artesãos ou os *chefs* de três estrelas, por exemplo, possuem um tesouro de especialidade nas pontas dos dedos, desenvolvido depois de anos de experiência, mas frequentemente têm dificuldade em articular os princípios técnicos ou científicos por trás daquilo que sabem. Os *insights* altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações derivadas da experiência corporal, todos se encaixam nesta dimensão.

E os mesmos autores continuam que o conhecimento tácito também contém uma importante dimensão 'cognitiva'. Ela consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós.

No entanto, os autores Nonaka & Takeuchi (2008) colocam que o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta serem dois opostos.

2.1 AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Batista (2004) pode-se definir práticas de gestão do conhecimento como práticas de gestão organizacional voltada para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior. Isto envolve a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento que possa promover o desenvolvimento organizacional. Para tanto, as práticas de gestão do conhecimento deverão estar alinhadas a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Prosseguindo com o autor, o mesmo considera práticas de gestão do conhecimento as atividades que reúnam as seguintes características: 1) são executadas regularmente; 2) sua

finalidade é gerir a organização; 3) baseiam-se em padrões de trabalho; 4) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações. Assim, as atividades ligadas à gestão do conhecimento são aquelas que de alguma forma têm como objetivo a produção antecipada ou posterior de algum ativo a ser utilizado nos demais processos organizacionais.

Já Ferla (2011), indica que na prática, gestão do conhecimento engloba as seguintes etapas:

- a) Identificar e mapear os ativos intelectuais detidos pela empresa;
- b) Gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas no mercado;
- c) Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso.

O autor ainda descreve que gestão do conhecimento inclui a auditoria dos ativos intelectuais que focaliza fontes, funções críticas e potenciais gargalos que podem impedir o fluxo normal do conhecimento. Também está incluído o desenvolvimento da cultura e dos sistemas de apoio que protegem os ativos intelectuais da deterioração e procuram oportunidades para aprimorar decisões, serviços e produtos através da inteligência e das agregações de valor e de flexibilidade. Ela vem complementar e realçar outras iniciativas na empresa, como a inteligência competitiva, e está no centro do aprendizado de uma organização, suprimindo-a de ideias que avancem e a sustentem numa posição competitiva.

Para o contexto deste estudo, as práticas de maior enfoque são a de normalização e padronização, o mapeamento de processos e a comunicação organizacional. Não se descarta a importância das outras práticas, porém somente estas podem ser customizadas à realidade deste estudo de caso.

2.1.1 Normalização e Padronização

Segundo Oliveira & Silva (2006), a empresa que pretende aperfeiçoar os seus processos obtendo melhorias de qualidade e produtividade, deve estar imbuída de determinados princípios e propósitos, condição essencial sem a qual pouco ou nada conseguirá. O pensamento que se impõe como indispensável é a busca incessante e incansável do melhoramento contínuo.

A padronização dos processos de acordo com Lima e Carvalho Júnior (2011) tem como objetivo reduzir variabilidades de processos de trabalho sem que a flexibilidade seja prejudicada, ou seja, os produtos devem atender às expectativas dos consumidores de forma regular com o menor custo possível. Os mecanismos de padronização muitas vezes são fundamentais para uma empresa se manter competitiva no mercado.

Na forma mais geral para Cavanha Filho (2006), padronizar significa normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, direcionando para menores falhas e desvios. É o processo de padronização que dá suporte à uniformidade das atividades ao longo do processo de agregação de valor e possibilita melhoria contínua no sistema produtivo, uma vez que se baseia em um conjunto de atividades sistemáticas que estabelece, utiliza e avalia padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

2.1.2 Mapeamento dos Processos

Para Santos (2001) o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem o objetivo de fazer a descoberta das informações, partes interessadas, capacidades, recursos que são necessários para entender os processos de negócio.

Seguindo com o autor, esse entendimento é imprescindível para promoção de melhorias dos processos existentes ou para implantar uma nova estrutura voltada a processos. Tendo como benefícios ajudar a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, custos altos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação, aprovações, dentre outros), além de ser uma excelente forma de aprimorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio. Resultando no conhecimento dos processos e documentação dos mesmos.

2.1.3 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreps (1990) por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

2 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como qualitativo, evidenciando as características básicas descritas por Godoy (1995): conforme essa perspectiva um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre devendo ser analisado numa visão integrada e, por esse motivo, o pesquisador deve ir a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da percepção das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Trata-se ainda de uma pesquisa aplicada que, de acordo com Vergara (2007), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Como estratégia de pesquisa fez-se uso do estudo de caso descritivo que possibilita, conforme Godoy (1995) o estudo profundo de um determinado objeto com o objetivo de examinar detalhadamente um caso particular.

Na coleta de dados foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas e a observação. De acordo com Roesch (1999) “a entrevista semiestruturada tem como principal objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Foram realizadas no total de 14 (quatorze) entrevistas nos meses de maio e junho de 2015. Em um primeiro momento com o intuito de fazer o diagnóstico da organização foram realizadas uma entrevista com o coordenador (C1), duas entrevistas com dois servidores (S1 e S2), e três entrevistas com três estagiários (E1, E2 e E3). Em um segundo momento foram realizadas mais quatro entrevistas com o intuito de mapear os processos da organização, uma com o coordenador (C1), e três com os três estagiários (E1, E2 e E3), após o mapeamento foram realizadas mais quatro entrevistas com os mesmos sujeitos para validação do mapeamento dos processos.

Já no que tange à observação se dá através do contato direto do investigador com o fenômeno a ser observado, com o intuito de apreender a realidade vivenciada, na qual os atores sociais estão inseridos. Sua relevância se baseia na possibilidade do investigador captar

dados e fenômenos que não são atingidos por meio da entrevista (MINAYO, 1992). Dessa forma, foi realizada a observação das atividades do LabUFSC, durante as duas últimas semanas do mês de maio de 2015.

Foi realizada a análise qualitativa dos dados através do confronto crítico e reflexivo dos pressupostos teóricos evidenciados e a realidade observada através do estudo de caso aplicado. A metodologia utilizada para análise dos dados foi a análise qualitativa das entrevistas, buscando a partir da realidade do laboratório, no que tange à gestão do conhecimento, propor estratégias que se adequem à realidade e às necessidades da organização.

3 ESTUDO DE CASO

O LabUFSC foi inaugurado em 17 de março de 1998, com a função inicial de dar apoio aos estudantes de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Foi debutado durante o mandato do Reitor Prof. Rodolfo Joaquim Pinto da Luz e seu Vice-Reitor Prof. Lúcio José Botelho, contando com o apoio do Secretário Extraordinário de Informática Prof. Rogério Cid Bastos. Além disso, o LabUFSC passou por uma reforma e ampliação em 25 de março de 2002, podendo assim atender um maior número de usuários do mesmo (LABUFSC, 2015).

A estrutura do LabUFSC conta com um total de 184 computadores disponíveis aos usuários, todos se encontram em perfeito estado de funcionamento e acesso livre à Internet, seja para uso acadêmico, lazer e afins. Os computadores estão alocados em bancadas distribuídas de acordo com o espaço disponível no laboratório, com cadeiras confortáveis e espaços de porta-objeto. Além de um sistema de ar condicionado central e banheiros masculinos e femininos. O acesso ao laboratório se dá por meio de uma portaria, onde é cobrado o uso de cartão do Restaurante Universitário (RU) da UFSC, a fim de identificar se os usuários são estudantes ativos da Universidade, uma vez que o LabUFSC é de uso exclusivo dos estudantes da Universidade. Outra forma de limitar o uso das dependências do LabUFSC aos estudantes da UFSC é o *login* de acesso das máquinas, as quais exigem um usuário e senha previamente cadastrados no sistema da Universidade para ter acesso a qualquer funcionalidade do computador.

3.1 DIAGNÓSTICO

A partir da análise das entrevistas e da observação realizada no LabUFSC pode-se constatar que as atuais práticas de Gestão do Conhecimento realizadas dentro da organização são conversas totalmente informais entre todos os colaboradores, cartazes informativos sobre as normas de funcionamento e uma pequena entrevista de apresentação do ambiente feita pelo Coordenador com o estagiário. Dito pelo próprio Coordenador do LabUFSC que tais práticas atuais não estão sendo muito efetivas, principalmente no que tange à retenção do conhecimento e padronização dos processos, uma vez que a instituição conta com um elevado índice de rotatividade de estagiários.

A percepção do coordenador em relação às práticas de gestão do conhecimento no LabUFSC é de que não há práticas efetivas de gestão do conhecimento e que um dos principais motivos da dificuldade de reter o conhecimento consiste na alta rotatividade dos estagiários e na falta de vontade dos mesmos em aprender. Este fato pode ser constatado na fala do coordenador a seguir:

“Eu acho assim, é difícil a gente fazer algo mais formal aqui né, até mesmo porque eu não acho que temos essas práticas aqui no laboratório, é difícil a gente fazer com que todos os estagiários saibam das coisas e sigam as normas do laboratório, até porque eles não têm muito interesse, e ficam muito pouco tempo aqui, roda muito

estagiário, ai então eu penso que fica difícil de implementar alguma coisa, se não há um interesse [...]” (C1, 2015).

A constatação de que não há de fato práticas formais de gestão do conhecimento no LabUFSC também é percebida pelos outros servidores, conforme salientado na passagem a seguir.

“[...] não temos assim nada formalizado né, na verdade pelo meu entendimento a gente não busca fazer muita coisa nesse sentido sabe, a gente busca deixar claro pros estagiários o que eles devem fazer, como atender e passar esse conhecimento, mas muitas vezes cada um faz do jeito que acha melhor, também não tem assim um padrão [...], isso é ruim as vezes porque gera conflito, então assim, acho que seria interessante ter um padrão de atendimento, e saber o que deve ser feito, para não gerar esses conflitos.” (S2, 2015).

Verificou-se que, seja durante as observações no funcionamento do laboratório e durante as entrevistas com os estagiários e Coordenador, não existe um padrão de como os processos devem ocorrer ou como os estagiários devem agir frente a uma situação atípica da sua rotina de atividades. Afora o fato de que durante as entrevistas ficou claro que os estagiários e o Coordenador divergem quanto aos detalhes dos processos. Por exemplo: o Coordenador tem uma ideia de como os processos devem ser feitos apenas em sua cabeça e os estagiários acreditam que não há uma forma correta de realizar os mesmos, o que demonstra a comunicação organizacional do LabUFSC é falha.

A partir de tais situações, ocorre que os estagiários tomem decisões apenas de acordo com as suas percepções e vivências individuais, não havendo um padrão no atendimento ao usuário, resolução de dúvidas e, muitas vezes, fazendo com que o estagiário frequentemente se dirija ao seu superior direto por motivos banais, por não ter conhecimentos básicos de como agir em determinadas situações.

Com o intuito de salientar essa divergência de percepções entre os estagiários e o coordenador, a seguir apresentam-se dois trechos das entrevistas realizadas com os estagiários e o coordenador do laboratório. Ao serem questionados acerca do auxílio dos estagiários à chefia da seção de apoio em atividades básicas, as percepções foram:

“[...] então, assim, eu acho que nós estamos sempre de prontidão pra auxiliar né, quando a gente é solicitado, que é bem difícil, sabe.” (E1, 2015). Já o coordenador possui uma visão divergente ao salientar que “Os estagiários deixam a desejar na realização de algumas atividades, e muitas vezes demonstram pouco interesse de fazer as atividades de forma correta” (C1, 2015).

Partindo dessa premissa, o estudo de caso baseia-se em como são praticadas as estratégias atuais e, a partir da defasagem das mesmas, quais são as práticas de Gestão do Conhecimento ideais à realidade da empresa a serem implantadas nela. Dessa maneira, foi possível perceber uma série de necessidades a partir dos problemas que o LabUFSC enfrenta atualmente, bem como a partir das falas dos indivíduos, que salientaram suas percepções acerca do que é necessário mudar na dinâmica do laboratório.

Os principais problemas encontrados na gestão da organização durante as visitas e entrevistas foram: a falta de processos bem mapeados; a falta de padronização e normatização nos processos inerentes aos estagiários; as falhas na comunicação interna do setor; a falta de um treinamento adequado quando os estagiários ingressam no LabUFSC; a falta de conhecimento formal de suas atividades, quando tratados dos estagiários; dentre outros problemas da instituição, os quais não são inerentes a este estudo de caso que possui como foco as práticas de gestão do conhecimento.

Identificados os principais problemas a partir de uma análise qualitativa das entrevistas e da observação realizada, foram discutidas ideias de estratégias juntamente com o coordenador do laboratório, com o intuito de verificar a sua percepção acerca da análise

realizada e da viabilidade de implantação destas estratégias. Dessa forma, acredita-se que primeiramente é necessário deixar claro quais são as principais competências e atribuições dos estagiários, é preciso também deixar claro quais são as atividades e processos realizadas no laboratório e como estas devem ser executadas. Outro ponto de destaque consiste na comunicação dentro do laboratório, logo necessita-se de estratégias que possibilitem melhorar a comunicação e consequentemente o compartilhamento do conhecimento e, por fim, acredita-se ser necessário trabalhar no processo de recrutamento e treinamento dos estagiários na busca de melhorar o repasse e o compartilhamento do conhecimento na organização.

3.2 PROPOSTAS

A seguir apresentam-se as principais estratégias elaboradas a partir das necessidades identificadas e validadas com o coordenador.

3.2.1 Normalização e Padronização

Atualmente os processos realizados pelos estagiários do LabUFSC não possuem um padrão de realização, o que pode gerar inconsistências em suas atividades base.

Pois segundo os autores Lima & Carvalho Júnior (2011), a padronização dos processos tem como objetivo reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem que a flexibilidade seja prejudicada.

Na forma mais geral, para Cavanha Filho (2006), padronizar significa normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, direcionando para menores falhas e desvios. É o processo de padronização que dá suporte à uniformidade das atividades ao longo processo de agregação de valor e possibilita melhoria contínua no sistema produtivo, uma vez que se baseia em um conjunto de atividades sistemáticas que estabelece, utiliza e avalia padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

Independentemente do tipo de padronização, todas têm o mesmo objetivo, que é reduzir as variabilidades de execução de um procedimento, eliminando ações e movimentos desnecessários e diminuindo o tempo padrão de realização, conforme afirma Goese, Bragato e Pereira (1999). É exatamente isso que se deve trabalhar dentro da organização LabUFSC, para que exista um padrão nas atividades realizadas pelos estagiários e que eles saibam como reagir frente a alguma diversidade. Além disso, a padronização buscará também deixar mapeados as informações quanto aos processos e atividades do laboratório, necessário principalmente diante da alta rotatividade dos estagiários no LabUFSC.

Para realizar essa padronização dos processos dentro do LabUFSC, primeiramente foi realizado um diagnóstico de como eram realizadas as atividades desempenhadas pelos estagiários, seguido de análises críticas embasadas em fundamentos teóricos. Após perceber a falta de padrão nos processos, diante das divergências entre as percepções dos estagiários e do coordenador, o que tem gerado inconsistências nos atendimentos aos usuários, além dos estagiários nem sempre saberem sanar dúvidas quanto a diversos assuntos inerentes ao LabUFSC, tais como: como se realiza de forma correta o *login* de acesso ao sistema, onde as normas de uso do LabUFSC, questões de segurança, dentre outros. Além das questões supracitadas, observou-se grande confusão por parte dos estagiários quando surge alguma situação atípica, na qual eles se atrapalham e buscam um superior por diversas vezes em relação a assuntos irrelevantes, em grande parte das situações.

Um dos fatores que agrava a falta de padronização de processos nas atividades dos estagiários é a alta rotatividade dos mesmos, uma vez que a substituição constante de colaboradores deste cargo, sem nenhum tipo de padrão nos processos ou prática de retenção do conhecimento adquirido a cada substituição por parte da empresa, seja por meio

documental ou disseminação de conhecimento, gera uma dispersão cada vez maior em relação à execução das atividades inerentes ao cargo.

Primeiramente é desenvolvida uma descrição de cargo formalizada e bem estruturada que possibilita a determinação e estruturação das atividades a serem desempenhadas no cargo. A partir dessa descrição de cargo foi realizado o mapeamento dos processos e a criação de um roteiro para a realização dos mesmos. Mapeamento este que foi solicitado pelo Coordenador do LabUFSC, pois ele acredita que o mesmo é a forma mais adequada de reter o conhecimento e implantar um padrão nos processos realizados pelos estagiários dentro do laboratório, uma vez os colaboradores da instituição já estão ambientados com este tipo de material.

Partindo dessa premissa, uma vez imposto este material, os estagiários, atuais e futuros, terão uma diretriz no momento da realização de cada uma de suas principais tarefas, além de um detalhamento de cada passo a ser seguido frente às situações mais recorrentes, diminuindo a necessidade de um treinamento mais aprofundado, ademais, os superiores dos estagiários podem um comportamento padrão a partir do que está descrito no mapeamento.

Juntamente ao Mapeamento de Processos foi desenvolvido um fluxograma para cada uma das respectivas atividades, a fim de desenvolver uma fonte de consulta visual para os estagiários, na qual se torna possível que os mesmos utilizem tal fonte de informação como um norteador para desempenhar as suas atividades diárias.

O Mapeamento de Processos em questão contém, de forma clara e objetiva, as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades dos estagiários, buscando assim, reduzir o máximo de discrepâncias na execução das atividades inerentes ao cargo dos estagiários, alcançando assim o objetivo específico de desenvolver e propor estratégias de melhorias da Gestão do Conhecimento no LabUFSC. Tal mapeamento funciona como documento retentivo de conhecimento para a organização, de modo que o mesmo continuará no LabUFSC mesmo após substituição de estagiários, sendo assim, um redutor do grau de impacto que a alta rotatividade causa da instituição.

3.2.1.1 Descrição de Cargo

O estagiário foi escolhido para a pesquisa pelo fato de que apresenta um alto grau de rotatividade, além de ser o agente principal do setor, pois é ele que atende todas as demandas dos usuários e decide se o próprio pode resolver tais demandas ou se devem ser encaminhadas ao superior imediato. Pelo LabUFSC possuir alto nível de rotatividade, o conhecimento, que hoje está em modo tácito, “na cabeça” dos estagiários, a instituição perde-o com as trocas constantes dos estagiários e este estudo visa reter o conhecimento na organização. A descrição de cargo visa normalizar e padronizar as exigências do cargo, as atividades inerentes a ele, os pré-requisitos do cargo, além do seu respectivo CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes –, a fim de minimizar quaisquer divergências entre as atividades prescritas na descrição de cargo e a real realização das mesmas.

Quadro 1: Descrição do Cargo de Estagiário.

DESCRIÇÃO DO CARGO - ESTAGIÁRIO			
Cargo: Estagiário - Auxiliar de Apoio			
Descrição Sumária: Atividades			
a) Auxiliar o usuário no acesso ao sistema do LabUFSC quanto ao uso do seu <i>login</i> ;			
b) Sanar dúvidas quanto às funcionalidades do LabUFSC;			
c) Auxiliar na conservação do ambiente e equipamentos do LabUFSC;			
Pré-Requisitos do Cargo: Ser estudante da Universidade Federal de Santa Catarina; Estar regulamente matriculado a partir da 2ª fase; Possuir IAA (Índice de Aproveitamento Acumulado) igual ou superior a 6,0; e não possuir nenhuma reprovação por FI (Frequência Insuficiente).			
COMPETÊNCIAS			
Atividades	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
A	Conhecer e saber explicar os processos de criação e utilização do <i>login</i> do usuário do sistema UFSC.	Comunicação.	Cordialidade, proatividade, paciência e educação.
B	Conhecer e saber explicar todas as funcionalidades do LabUFSC.	Comunicação, oratória, técnicas de abordagem padrão, agilidade.	Paciência, educação, cordialidade.
C	Informática básica, conhecer e aplicara s técnicas de conservação, identificar equipamentos danificados.	Agilidade.	Perfeccionismo, atenção, proatividade.
...			
Relação com outros Cargos: Os estagiários possuem como superior imediato o coordenador do laboratório, mas também são subordinados aos outros servidores do laboratório.			
Máquinas e Equipamentos: O cargo utiliza os seguintes equipamentos: computador, telefone e microfone para avisos.			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

3.2.2 Mapeamento de Processos

Esta estratégia de Gestão do Conhecimento é a principal ferramenta deste estudo, seguida da normalização e padronização dos mesmos, uma vez que o Mapeamento dos Processos é a essência da padronização das atividades dos estagiários.

O Mapeamento de Processos se trata de uma prática de grande valia para o LabUFSC, pois ele documenta e estrutura de maneira bastante detalhada quais são os procedimentos embutidos nas atividades inerentes ao cargo, mapeando a ordem de execução dos processos, a forma como eles devem ser executados, quais são as decisões que estão conchavadas diante de cada situação mais corriqueira, quais os resultados inerentes a cada uma dessas decisões, além de detalhar o começo e o fim de cada atividade.

Para Santos (2001), o mapeamento de processos é imprescindível para promoção de melhorias dos processos existentes ou para implantar uma nova estrutura voltada a processos. Tendo como benefícios ajudar a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, custos altos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação, aprovações, dentre outros), além de ser uma excelente forma de aprimorar o entendimento sobre os processos e aumentar a desempenho do negócio. Resultando no conhecimento dos processos e documentação dos mesmos.

Antes da criação do Mapeamento de Processos das atividades inerentes a este cargo do LabUFSC, os estagiários não possuíam diretriz alguma de como seus afazeres deveriam ser realizados além das rasas orientações dadas pelo Coordenador ao ingressar no estágio em questão. A fim de formular um Mapeamento de Processos da forma mais adequada à realidade da instituição, as informações constantes no mesmo foram levantadas juntamente ao Coordenador e de acordo com o que ele direcionou ser a forma adequada da realização dos procedimentos, transformando o conhecimento que era tácito, por estar apenas na sua “cabeça” e ser disseminado apenas de maneira rasa e não padronizada, em um conhecimento explícito, o qual pode ser dividido e trabalhado com todos os colaboradores do LabUFSC.

A questão do conhecimento tácito e explícito é um fator base deste estudo, pois a Gestão do Conhecimento busca trabalhar estes conhecimentos tácitos dos indivíduos da organização e transformá-los em conhecimentos explícitos, no que tange ao LabUFSC, isso se torna essencial, pois devido à alta rotatividade dos estagiários o conhecimento adquirido pelos mesmos vai embora juntamente com eles, de modo tácito e individual, o que impacta diretamente e de modo muito positivo neste ponto crítico da organização, a rotatividade.

As atividades desempenhadas pelos estagiários são realizadas de qualquer forma e sem nenhum direcionamento de como desenvolver as mesmas, o que faz com que um estagiário divida com outro uma determinada situação, e em um piscar de olhos um padrão inadequado de atendimento se instala na execução de atividades, o que cria um ciclo de atos errôneos, os quais fogem do padrão que deveria ser utilizado e que se encontra apenas de modo tácito na “cabeça” do Coordenador.

Oliveira & Silva (2006) complementam que a distribuição de tarefas e atividades entre os funcionários, bem como a forma de realização das tarefas e de execução das atividades não claramente definidas, podem ser primariamente solucionadas por meio da elaboração de uma padronização de processos e de procedimentos rotineiros, o qual inclui os processos padronizados e bem descritos, complementados de fluxogramas de cada atividade mapeada. Além de que o mapeamento dos processos permite uma maior visibilidade das principais dificuldades na execução das rotinas, facilitando a tomada de decisões para aperfeiçoamento dos processos e, ainda, favorecendo um melhor envolvimento das equipes com suas atividades.

Assim, foi realizado o mapeamento dos processos e atividades realizadas pelos estagiários no laboratório. O mapeamento consistiu em entrevistas com os estagiários e a coordenação do laboratório. Em um primeiro momento foram levantados os principais processos e atividades, assim foram elaboradas as descrições e os fluxogramas, que posteriormente foram validados com a coordenação e com os estagiários em uma segunda rodada de entrevistas. Após, os ajustes necessários, o mapeamento elaborado foi validado novamente.

Foram mapeados os seguintes processos:

- a) Auxiliar o usuário no acesso ao sistema do LabUFSC quanto ao uso do seu *login*.
- b) Sanar dúvidas quanto às funcionalidades do LabUFSC.
- c) Auxiliar na conservação do ambiente e equipamentos do LabUFSC.
- d) Auxiliar na segurança do ambiente e equipamentos do LabUFSC.
- e) Auxiliar a chefia da seção de apoio em atividades básicas sempre que solicitado.
- f) Vigiar o cumprimento das normas de uso do LabUFSC.

A fim de exemplificar os processos mapeados, é apresentado a seguir o processo “e”, no qual consiste em auxiliar a chefia da seção de apoio em atividades básicas sempre que solicitado.

3.2.2.1 Descrição detalhada da atividade

Os estagiários estão atentos andando pelo LabUFSC realizando sua ronda corriqueira, quando repentinamente um supervisor da chefia da seção de apoio solicita auxílio de um estagiário. Neste instante um estagiário se prontifica a realizar a atividade demanda por seu supervisor, no momento em que o supervisor explica sua demanda ao estagiário, o estagiário irá identificar se é capaz de realizar a tarefa com êxito, ao identificar que pode desempenhar de maneira eficiente e eficaz a questão, o mesmo realiza a tarefa para o seu supervisor. Mas caso o estagiário não se considere capaz de realizar tal atividade com o êxito esperado, o mesmo informa suas dificuldades ao seu supervisor, o qual irá lhe ensinar com prontidão o modo adequado de realizar-se a tarefa e auxiliará e acompanhará o estagiário durante a execução da atividade demanda.

3.2.2.2 Descrição passo a passo da atividade

Passo 1 – A chefia da seção de apoio necessita de auxílio em uma atividade.

Passo 2 – A chefia da seção de apoio solicita ao estagiário livre de atividades e mais próximo, que atenda tal demanda.

Passo 3 – O estagiário se prontifica a realizar a atividade demandada.

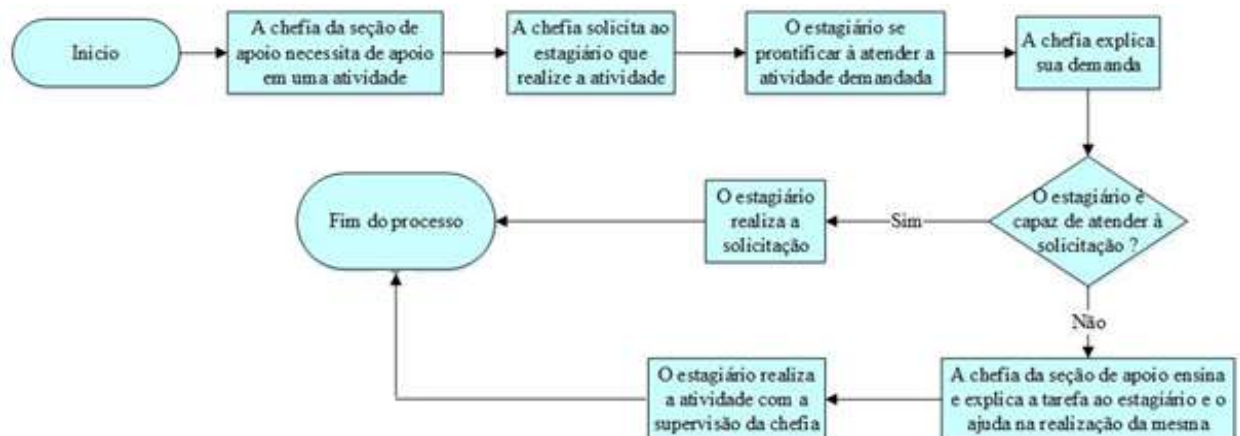
Passo 4 – A chefia da seção de apoio explica sua solicitação.

...

3.2.2.3 Fluxograma da atividade

A seguir apresenta-se o fluxograma que ilustra os passos da atividade: Auxiliar a chefia da seção de apoio em atividades básicas sempre que solicitado.

Figura 1: Fluxograma.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

O fluxograma apresentado resume graficamente o mapeamento do processo de dada atividade. O fluxograma é usado como uma ferramenta para tornar a atividade mais "visual", tornando a tomada de decisão em relação ao processo mais visível e de simples compreensão.

3.2.3 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa. Um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreps (1990), por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

A partir destes conceitos, o plano de comunicação organizacional pensado para o LabUFSC se trata da elaboração de um FAQ, da expressão inglesa *Frequently Asked Questions*, sendo comumente utilizado no Brasil como Perguntas frequentes. O FAQ se trata de um banco de dados, físico ou virtual, composto pelas dúvidas que são mais frequentes no cotidiano da organização.

O FAQ é uma excelente opção para dar aos visitantes e usuários do LabUFSC informações com precisão e de forma eficaz de tudo o que está relacionado ao seu funcionamento, além de melhorar a comunicação entre os usuários e estagiários/colaboradores do mesmo.

A partir da implantação do FAQ, os estagiários terão maior conforto quanto à retirada de dúvidas dos usuários do laboratório, além de que sempre surgirão novas demandas e novos processos a serem desenvolvidos, estruturados e mapeados, conforme novas perguntas vão surgindo no cotidiano do LabUFSC e sendo adicionadas ao FAQ. Tais atribuições complementarão o conhecimento organizacional, integralizando os mesmos e mantendo-o sempre atualizado, servindo como um banco de dados documental para todos os estagiários que virem a ingressar na instituição, além de sistematizar e facilitar o cotidiano de todos os agentes envolvidos no funcionamento do LabUFSC, principalmente os usuários.

Em um primeiro momento o FAQ surge com poucas dúvidas, uma vez que nunca houve tipo algum de mapeamento e/ou formalização dos processos inerentes ao cargo dos estagiários ou quanto às perguntas que são mais frequentes do cotidiano do laboratório. O FAQ foi produzido com base apenas nos relatos dos estagiários, do Coordenador e em observações realizadas durante as visitas, fazendo com que para o FAQ atingir seu propósito, o mesmo deve ser atualizado frequentemente e com situações reais, vividas no cotidiano dos estagiários do LabUFSC.

Segundo Cavalcante (2008), por mais que se estude, sempre terá algo a descobrir no que diz respeito à comunicação, até mesmo porque é por meio dela que se começa a compreender o mundo, as pessoas, suas atitudes, e para tudo que requeira compreensão é necessário que seja utilizada a comunicação certa. Na empresa é necessário ser um bom comunicador sabendo distinguir o que é pessoal e profissional.

Para isso, além de tais práticas já citadas, interessando melhorar a comunicação organizacional desde a entrada do estagiário no LabUFSC e proporcionar o devido entendimento do FAQ, foi desenvolvido um treinamento para os novos estagiários

interessantes no laboratório, a fim de que os mesmos compreendam do que se trata este documento e qual é a forma mais adequada de fazer uso do dele.

Tanto o FAQ quanto o treinamento inerente a ele foram construídos pelos autores juntamente ao Coordenador com o intuito de fazer uma pré-instrução sobre quais as atividades serão desempenhadas no cargo e dentre elas o uso do FAQ. Para tanto, todas as estratégias geram resultados quando bem executadas. Mesmo que a elaboração do FAQ e um treinamento inicial aos estagiários aparentem ser práticas superficiais em relação à comunicação organizacional, ambas foram criadas de maneira customizada e alinhadas à realidade do LabUFSC, a fim de gerar impacto positivo em seus pontos críticos estudados.

3.2.4 Estratégia Recrutamento e Seleção

Além de tais práticas já citadas, e a fim de melhorar a comunicação organizacional desde a entrada do estagiário no LabUFSC, foi criado também um vídeo de apresentação sobre o mesmo, o qual foi elaborado pelos autores juntamente ao Coordenador do LabFSC com o intuito de fazer uma pré-instrução quanto às principais atividades desempenhadas no cargo. Este vídeo foi produzido por meio de uma apresentação de *slides* e trabalhado cuidadosamente em uma linguagem simplificada. Apesar de não ser uma apresentação técnica, acaba por minimizar ruídos quanto às atividades inerentes ao cargo de estagiário no LabUFSC, no que trata da prática à teoria. A seguir apresenta-se a página inicial do vídeo:

Figura 2: Vídeo de Recrutamento e Seleção de Estagiários.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

O vídeo de apresentação aos estagiários também soma ao processo seletivo do LabUFSC no que permeia ao processos de recrutamento e seleção de estagiários para o mesmo, pois anterior à criação desta apresentação, o processo de seleção era feito apenas por meio de conversas informais, ditas entrevistas, as quais não possuíam nenhum tipo de padrão ou diretriz. Dessa maneira, o processo de seleção buscará selecionar os estagiários com base nas competências do cargo, logo, após a pré-instrução o objetivo é fazer a realização de uma prova para verificar se os estagiários internalizaram as informações contidas no vídeo.

4 CONCLUSÕES

Ao aplicar estratégias de Gestão do conhecimento, as instituições adquirem velocidade e capacidade de resposta aos problemas imediatos, externalizam o conhecimento tácito, valorizam o papel dos colaboradores dentro da organização, uma vez que os mesmos perdem o medo natural de compartilhar ideias geradoras de inovação e de enfrentar novos desafios, aumentam o seu rendimento produtivo, auxiliam o desenvolvimento de competências e facilitam a comunicação entre os pares. Desta forma, as estratégias de Gestão do

Conhecimento facilitam a retenção do conhecimento dentro das organizações de modo que a alta rotatividade deixa de ser um problema crucial.

Dessa forma, a fim de verificar quais são e como são aplicadas as práticas de Gestão do Conhecimento no cotidiano de pequenas empresas ou até mesmo setores, escolheu-se como objeto deste estudo o LabUFSC, por se tratar de um local que lida constantemente com a alta rotatividade de seus estagiários. Dessa maneira, o objetivo deste estudo consistiu em propor estratégias de gestão do conhecimento que pudessem proporcionar ao laboratório a retenção do conhecimento quanto às atividades dos estagiários, bem como melhorar o processo e diminuir a alta rotatividade dos mesmos.

Diante disso, após o diagnóstico do LabUFSC juntamente com o seu coordenador, buscou-se propor estratégias que fossem customizadas e possíveis de aplicação à realidade do laboratório, assim, realizou-se primeiramente a descrição do cargo de estagiário, buscando deixar claro suas atividades, competências e os pré-requisitos para o cargo. Essa descrição possibilitará ao coordenador e aos estagiários uma maior clareza quanto às tarefas a serem realizadas, bem como suporte ao processo de recrutamento e seleção e de treinamento dos estagiários.

Já o mapeamento dos processos teve como objetivo detalhar passo a passo as atividades realizadas pelos estagiários, fazendo assim com que os mesmos possam ter referência quando dúvidas surgirem. Por fim, foi proposto um banco de perguntas frequentes – FAQ, no qual, os estagiários e servidores poderão compartilhar suas dúvidas e soluções para os imprevistos surgidos.

Como sugestões para trabalhos futuros, acredita-se que é necessário trabalhar mais detalhadamente no processo de recrutamento e seleção dos estagiários no LabUFSC, bem como no processo de treinamento, já que a descrição dos cargo e o mapeamento de processos desenvolvidos neste estudo já se tratam de um *imput* inicial para tal realização.

BIBLIOGRAFIA

BATISTA, F.F et. al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. IPEA, Texto para Discussão n. 1095, jun./2005.

CAVALCANTE, Shirley M. **Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. UNP. 2008.

CAVANHA FILHO, A. O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

DE SOUZA, D. B. L. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: desafios e oportunidades**. Estação Científica, Juiz de Fora, n. 03, out./2006.

FERLA, L. A. **O que é Gestão do Conhecimento?** In: Knowtec, ago./2011

GODOY, Arilda S.; **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./abr. 1995, p. 57-63.

GOESE, I. B.; BRAGATO, L. L. V.; PEREIRA, N. N. **A padronização dos processos: uma ferramenta gerencial**. In: Faculdade Capixaba de Nova Venécia. Espírito Santo: publicado no diário oficial da união, 1999.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

LIMA, Bruno Thomazini Pavanello de; CARVALHO JÚNIOR. Luiz Carlos de. **A importância da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis**. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação de Ciências Econômicas da UFSC. Florianópolis/SC. 2011.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1992.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Ed Bookman: Porto Alegre – RS, 2008.

OLIVEIRA, Elmo Pereira de.; SILVA, Henrique Dione. **Elaboração de Normas e Procedimentos Operacionais no Setor de Expedição da Editora Ultimato**. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de produção da UFV. Viçosa, 2006.

PORTAL PRAE, LabUFSC. **O LabUFSC**. Disponível em: <<http://prae.ufsc.br/labufsc-2/>>. Acesso em 02 de abril de 2015.

RIEL, Cees. B.M. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. et. al. **Gestão do Conhecimento**. Curitiba: Champagnat, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.